

МЕНИДЖМЪНТ

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Доц. д-р Дариуш Новак¹

Резюме: Сред многото методи за стратегическо управление трябва да се обърне специално внимание на концепцията за основните компетенции, която е отличен и съвременен инструмент за постигане на конкурентоспособност. Същността му се основава на убеждението, че диференцираната рамка за осъществяване на икономическите дейности налага използването на различни начини за постигане на целите. Един такъв подход е описан чрез набор от уникални, редки и преди всичко персонализирани активи, които в комбинация формират спецификата и характера на организацията.

Като се има предвид значението на концепцията за основните компетенции при осъществяване на стратегическите дейности на компанията, целта на статията е да идентифицира и оцени основните атрибути на организацията и да ги представи чрез детайлно ранжиране.

Теоретичната част е разработена след анализ на литературни източници на полски и английски език. Емпиричната част се основава на проучвания, проведени сред извадка от 192 компании, които представляват индустриалните предприятия, опериращи на територията на Полша.

Анализът на събраните данни позволява да се направи заключението, че най-важните основни компетенции на полските предприятия са: качеството на продуктите и услугите, квалификацията на персонала, гъвкавостта, ясно определените цели и способността за адаптиране към средата.

Ключови думи: основни компетенции, ценности на организацията, конкурентната позиция.

JEL: L20.

¹Катедра „Управление и анализ на корпоративните ресурси“, Факултет „Мениджмънт“, Икономически университет - Познан, Полша; E-mail: dariusz.nowak@ue.poznan.pl

Въведение

Основният приоритет на всяко модерно предприятие е стремежът към получаване и поддържане на подходящо конкурентно предимство, чиято задача е да покаже неговите най-важни, уникални и основни характеристики, които от своя страна ще му позволят, то да бъде разграничено от останалите участници на пазара. Трябва да се подчертае обаче, че опитът за изграждане на собствена пазарна позиция чрез използването на традиционни инструменти като качество, цена, търговска марка или дистрибуция не са достатъчни фактори за постигането на поставената цел. Необходимо е да се намери ново решение, което би използвало и обединило многото разпръснати ценности на организацията в едно свързано цяло. Ето защо предприятията трябва да осъществят редица инициативи, включващи всеобхватната и многостранна употреба на различните им ресурси. Този подход позволява да се идентифицират и развият основните предимства на организацията, които на практика приемат формата на основни компетенции.

Тази концепция предполага, че вътрешният потенциал на предприятието е основа за предимство и развитие. Този потенциал се разбира като „способността на компанията да работи активно“, като използва основните си силни страни, произтичащи от опита, уменията, стила на управление, специализацията и широкия спектър от ресурси (Krogh and Roos 1995, стр. 62). Смята се, че стратегия, основана на концепцията за основните компетенции, позволява задълбочено реструктуриране на съществуващите дейности, предоставя нова стойност на купувачите, както и навлизането на нови, неразработени досега пазари. Правилно дефинираните предимства на организацията позволяват да се включат специални, неповторими и уникални атрибути в системата за управление. Те ще позволят реализирането на доходи със стойности над средните, подобряване на производителността, намаляване на риска, увеличаване на досегашния пазарен дял или навлизане в нови сфери на дейност. Целта е да се въведе нов продукт или услуги, които ще позволят на компанията да се конкурира ефективно със съперниците си. Наред с това концепцията за основните

компетенции позволява на компаниите да се фокусират върху областите на действие, които са от най-голямо значение, носят най-големите приходи и печалби и в които организацията има най-големи компетенции. Тези сфери на действие се характеризират чрез такива параметри като опит, практика, умения, оборудване, технологии, ресурси и др.

Реализирането на стратегия, базираща се на основните компетенции, дава възможност за бърз и точен отговор на съвременните икономически проблеми и сътресения, като по този начин се определят посоките на настоящото и бъдещото развитие на компаниите. Диагностицирането, подборът и оценката на предимствата, представляващи основни за предприятията компетенции, не е лесна задача. Трябва да се подчертае, че не всяка положителна характеристика, не всяка стойност, ресурс или заслуга са отличителен, уникален и изключително ценен атрибут, който може да изгради ядрото на създаденото конкурентно предимство. Този проблем е особено важен за Полша, където предприятията срещат значителни трудности при идентифицирането и оценката на собствените си основни активи. Поради тази причина разглежданата концепция не е твърде популярна.

Ето защо, като се има предвид значението на концепцията за разпознаване на предимствата в стратегическото управление и неговото въздействие върху конкурентната позиция, целта на тази статия е да представи същността и характеристиките на основните компетенции от познавателна гледна точка както и тяхното разпознаване и оценка в полските предприятия. Анализите и заключенията са направени на основата на данни, събрани чрез проучвания, интервюта и наблюдения, осъществени в компании от индустриалния сектор на икономиката в Полша.

1. Основни компетенции – теоретичен преглед

Концепцията за основните компетенции е въведена и разработена от Prahalad and Hamel (1990), които ги определят като процес на колективно придобиване на знания от страна на организацията. Този

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

процес допринася за консолидирането на индивидуалните технологии и производствените умения и следователно определя възможностите за разработване на основни продуктови линии в предприятието и бързото адаптиране към променящите се условия на средата. Този процес е основа за създаването на продукти и услуги, които са в съответствие с очакванията както на настоящите, така и на потенциалните, бъдещите купувачи. Според изследванията на авторите компетентностите са основни, ако притежават следните характеристики:

- допринасят значително за стойността на произвеждания продукт или предоставяна услуга;
- уникални са, не могат да бъдат открити в конкурентните фирми и са трудни за имитиране;
- формират основната дейност на компанията и следователно могат да бъдат използвани в различни сфери от дейността ѝ.

Умелото използване на горните характеристики и особено съвместното им прилагане позволява да се постигне синергичен ефект, който се разкрива в оптималното използване на притежаваните ресурси. Необходимо е да се отбележи, че представеният подход е разширен от авторите, тъй като наред с изброените особености, основните компетенции могат да поемат формата на (Gilgeous, Parveen 2001):

- компетенции за достъп до пазара: това са умения, които позволяват на компанията да се позиционира в непосредствена близост до клиентите си;
- компетенции за интегриране и осъществяване на връзки: това са умения, които позволяват на компанията да работи по-бързо, да бъде много по-гъвкава и по-надеждна в сравнение с конкурентите си и да вдъхва доверие;
- функционални и релационни компетенции: това са умения, които позволяват на компанията да инвестира в своите собствени продукти или услуги.

Във връзка с това основните компетенции се разглеждат като специфична област, в която тясно обвързаните активи на компанията, обширните знания, обхващащи съответната информация от всичките ѝ функционални клетки, и умението за изпълнение на конкретни за-

дачи се срещат и проникват взаимно. Според Ji (2012, стр. 1896) възприетата дефиниция насочва вниманието към три основни характеристики на основните компетенции, а именно:

- знание както от открито, така и от скрито естество и по-конкретно способността на компанията да го натрупва;
- интеграция, която позволява комбинирането на разпръснатите активи на компанията на базата на общ принцип, като това създава база за конкурентоспособност;
- натрупване, представляващо набор от основни предимства, разработени за дълъг период.

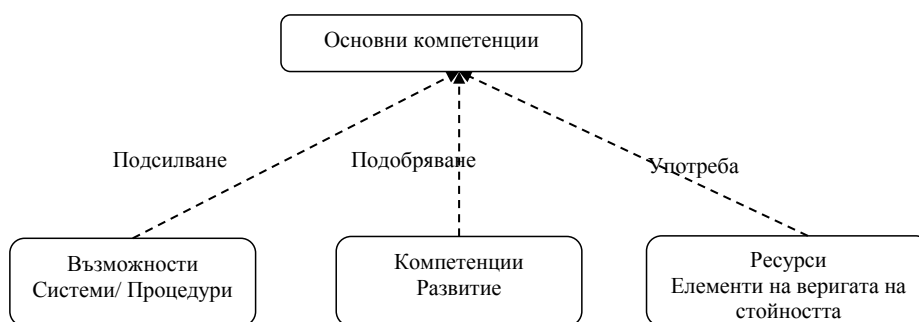
Наред с това Ljungquist (2007, стр. 395) подчертава, че основните компетенции трябва да се разглеждат и като „йерархия на компетентността“. Тази концепция може да бъде представена като комбинация от два вида йерархични структури: кумулативни и качествени. Кумулативната йерархия се отнася до взаимното проникване и интеграция на ресурсите на компанията. Качествената йерархия предполага, че комбинацията от ресурси допринася за постигането на по-голяма стойност на организацията. Ресурсите се превръщат в основа за йерархизация и способностите, основаващи се на ресурсите, са следващото ниво. В същото време компетенциите са последващото ниво и тяхната същност се разкрива както в ресурсите, така и в способностите. В резултат на това основните компетенции са на най-високо ниво в йерархията, допринасят за постигането на най-голяма стойност за организацията, но те са и най-трудните за постигане. Въпреки това, според Тееса and others (1997, стр. 510), основните компетентности са диапазонът, мащабът и обхватът на дейността на компанията и конкурентите ѝ, както и спецификата и уникалността на произвежданите от нея продукти или предоставяни услуги. Наред с това, стойността на основните компетенции може да бъде обогатена и развита чрез целесъобразното им комбиниране с подходящите допълващи ги активи.

В търсене на същността на основните компетенции трябва да се отбележи, че тази концепция съдържа голяма доза абстрактност, която впоследствие може да допринесе за нейната малка полезност в практиката. Казано по-просто, основните компетенции на дадена организация се определят, като способността ѝ да изпълнява конкретни

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

задачи по-добре от конкурентите. Следователно те са всичко онова, което компанията развива, върху което се фокусира и което влияе върху крайните ѝ резултати (Cyprus and Moghaddam, 2014). Следователно може да се отбележи, че това е областта, в която определени характеристики на предприятието като умения, ресурси и процеси проникват една в друга, взаимно се преплитат, допълват и завършват (Torkkeil and Tuomin, 2002). Сред тези характеристики особено внимание заслужават подходящото разпределение на ресурсите, производственият капацитет и възможностите на компанията, нейните знания, професионализмът в работата и опитът ѝ, придобити по цялата верига на стойността. Източник на тези свойства са множеството уникални умения, идващи от различни области на действие на компанията, и конкурентните технологии (Clark 2000, р. 17), които не могат да бъдат заимствани отвън.

По същия начин Ljungquist (2007 г., стр. 400) смята, че основните компетенции са резултат от три взаимосвързани елемента: възможностите на компанията, професионализмът, с който осъществява дейността си, и притежаваните ресурси. Авторът посочва, че възможностите допринасят значително за ползите, които се съдържат в продукта, предназначен за клиентите; професионализмът е свързан с изключителни и уникални характеристики по отношение на конкуренцията; а ресурсите представляват потенциална възможност за достъп до нови пазари (Ljungquist 2013, стр. 455).



Източник: (Ljungquist 2008, стр. 77).

Фигура 1. Модел на основните компетенции на базата на три критерия

Тази платформа според Ji (2012, стр. 1896) е областта, в която четирите характеристики на компетенциите проникват взаимно една в друга. Тези свойства включват:

- стойност, счита се, че компетенциите трябва да оказват влияние върху подобряване ефективността на операциите на компанията и по този начин да определят създаването на стойност; основният критерий, определящ дали даден актив изпълнява функцията на основни компетенции, е да се провери дали той има стойност и осигурява значителна полза за купувача;
- хетерогенност, което означава, че отделните активи се характеризират с уникални свойства, които не могат да бъдат притежавани от други компании;
- мащабируемост, т.е. функцията, която позволява на основните компетенции да носят ползи за компанията в съответствие с ефекта от мащаба; например, основните активи на организацията би трябвало да позволят навлизането на много потенциални пазари и по този начин да повлияят върху постигането на правилната конкурентна позиция;
- трайност, произтичаща от комбинирането на особено важни, уникални и специфични характеристики на организацията, което на практика прави невъзможно копирането, следването или имитирането им.

Подобен подход е представен от Lopes et al. (2015), които определят компетенциите като набор от умения, разглеждани на ситуационно, техническо и поведенческо равнище, които заедно образуват така нареченото „компетентно око“. На ниво ситуация се описват умения, които се асоциират с правилното управление и са свързани със способността да се комбинират организационните аспекти със структурата и стратегическите планове на компанията. Техническото ниво се разглежда от гледна точка на компетенциите на мениджъра, които се обуславят от знанията и уменията, необходими за дадена позиция. Последното ниво, наречено поведенческо, се отнася до нагласи, способности и поведение в контекста на работата в екип.

Основните компетенции се анализират и в контекста на ценностите. Vacha (2012, стр. 753) например, правейки преглед на диску-

сията за основните компетенции, ги определя като специфичен и уникален опит на компанията, който позволява създаването на стойност и следователно предлагането на продукти, които се открояват поради уникалността си и са трудни за копиране от конкурентите компании в средносрочен период от време.

В дефинициите на Gimzauskiene и Staliuniene (2010) се подчертава, че основните компетенции са комуникацията, активното участие и сериозна отдаденост на работата в рамките на организацията, които се определят от три параметъра, а именно: създадена стойност за клиентите, оскъдни ресурси и възможности за конкуриране.

По подобен начин Reynaud and Simon (2006, стр. 245) правят преглед на изследванията на основните компетенции и създават специфичен модел, описващ характерните атрибути на понятието, към което те включват трудността на обмена (специфичността), трудността на имитацията и недостатъчността, ценността и изключителността или уникалността.

Основните компетенции се третираат като строго дефинирано понятие, като ноу-хау, като нещо, което едно предприятие прави изключително добре и което му осигурява по-добра от средната степен на успех в дългосрочен план (Gallon, Stillman and Coates 1999). Тези елементи се определят от знанията и уменията, които могат да бъдат идентифицирани с необходимите квалификации, нужни за изпълнение на възложените задачи в точното време и място. Смята се, че основните компетенции са главната тенденция, която засяга развитието на организацията, и са ключът към нейния успех (Ng and Kee, 2018).

От гледна точка на предприятието ключовите компетенции също така могат да се дефинират като способността за извършване на специфични работни задачи по-добре от конкурентите. Следователно това е всичко, което компанията развива; онова, върху което се фокусира и което влияе върху крайните ѝ резултати (Cyprus and Moghaddam, 2014). В тази връзка компетентна е тази фирма, която се характеризира с висока степен на съвместимост между изискванията, необходими за постигане на успех, и способността да се отговори на тези изисквания (Baker et al 1997, стр. 265).

Основните компетенции могат да бъдат разглеждани и през призмата на целите на организацията и по-специално тяхната съвместимост и въздействие върху изпълнението на възложените задачи (Eden and Ackermann, 2010). Това разбиране е свързано с допускането, че определени, специфични и уникални умения на организацията осигуряват стойност за доставчици, купувачи, акционери и други заинтересовани страни, събрани около конкретно предприятие.

След анализ на гореспоменатите подходи би могло да се твърди, че интензивността и динамиката на използване на концепцията за основните компетенции в сферата на бизнес управлението се обуславя от (Francioli, Albanesse 2017):

- стойността, която създава за клиентите, и въздействието върху конкурентното предимство;
- възможността да бъде използвана в бъдеще;
- устойчивостта ѝ в дългосрочен план;
- фактът, че корените ѝ се крият дълбоко в същността на организацията.

Следователно може да се твърди, че ключовата роля, която основните компетенции играят в стратегията на компанията, е свързана с необходимостта, специфичните изисквания на клиентите да се удовлетворят по-бързо, по-качествено и по-ефективно отколкото директната конкуренция.

2. Определяне на извадката и методологията на изследването

Изследванията за идентифициране и оценка на основните компетенции на компаниите са проведени като част от подробни изследвания, свързани с аспектите на сътрудничеството между компаниите и общите им действия в процеса на постигане на цели. Те имат характера на задълбочено проучване, осъществено чрез използването на специално изготвен въпросник. В много случаи проучването е разширено с наблюдение на участниците, по време на което са проведени интервюта и дискусии с представители на отделни организа-

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

ции. Един от обсъжданите въпроси е да се определят основните силни страни, качества и ценности, които влияят и формират конкурентно предимство на компаниите въз основа на собствения им опит, знание за бизнеса, пазара и конкуренцията. Списъкът с променливите е разработен на базата на критичен анализ на полски и чуждестранни научни източници, проведени изследвания както и мнения и коментари от предприемачи, събрани по време на вече проведени интервюта. Наред с това на респондентите е дадена възможност да посочат собствените си компетенции, които не са включени в анкетата.

Фирмите, сред които е проведено изследването, не са случайно подбрани. Изборът им е целенасочен и се основава на строго определени критерии. Основното условие, на което предприятията трябва да отговарят, за да участват в проучването, е видът на стопанската им дейност, а именно производство или предоставяне на производствени услуги.

Определената за целта извадка не отчита представителното пространствено разпределение на обектите, поради което по-долу представените резултати трябва да се разглеждат като проучване. Трябва да се подчертае обаче, че тези резултати представляват основа за теоретичните обобщения, позволяващи количественото и качественото представяне на специфичните характеристики на този тип предприятия.

Предприятията, подбрани за нуждите на анализа, се характеризират от гледна точка на няколко променливи. В това проучване са взети предвид следните параметри:

- брой наети служители и работници;
- период от време, от който компанията оперира на пазара;
- сфера на дейност;
- правна форма на организация на предприятието;
- характер на обслужвания пазар;
- основна стратегия;
- местоположение.

Тези характеристики са детайлно представени в Таблица 1. Трябва да се подчертае, че напречното сечение на извадката е много разнообразно. Изследваните компании работят в различни сфери на

производството, като дейностите им са често много разнообразни, което прави невъзможно създаването на хармонично и унифицирано описание. Предприятията обаче имат много общи черти, определени от граничните условия, което от своя страна дава възможност за едновременно им анализиране.

Таблица 1.

Характеристики на предприятията от извадката според приетите критерии

No.	Характеристики	No. На отбелязванията N=192	Дял (в %)
Размер на предприятието			
1.	Голямо	17	8,9
2.	Средно	51	26,6
3.	Малко или микропредприятие	124	64,6
Година на основаване			
1.	преди 1990	31	16,1
2.	1991-2000	70	35,5
3.	2001-2010	71	37,0
4.	след 2010	20	10,4
Сфера на дейност ¹			
1.	Производство	100	52,4
2.	Промислени доставки	73	38,2
3.	Производствени услуги	52	27,2
4.	Други услуги	34	17,8
5.	Строителство	17	8,9
6.	Транспорт	12	6,3
Правна форма на организация			
1.	Едноличен търговец (физическо лице)	77	41,1
2.	Дружество с ограничена отговорност	64	33,3
3.	Събирателно дружество	15	7,8
4.	Акционерно дружество	13	6,8
5.	Гражданско дружество	11	5,7
6.	Друга форма	10	5,2
7.	Командитно дружество	2	1,0
Вид пазар, на който функционира предприятието ¹			
1.	Местен пазар	98	51,0
2.	Регионален пазар	70	36,5
3.	Вътрешен пазар	92	47,9
4.	Международен пазар	54	28,1
5.	Световен пазар	6	3,1

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

Вид използвана основна стратегия ¹			
1.	Стратегия за качество (диференциация)	105	54,4
2.	Ценова стратегия (на лидерство в разходите)	83	43,0
3.	Диференцирана стратегия – в зависимост от райони, в които който функционера предприятието, вида предприятие и др.	59	30,7
4.	Стратегия на пазарните ниши	32	16,6
5.	Смесена стратегия (на средно качество и средна цена)	25	13,0
6.	Липса на ясна стратегия	12	6,2
7.	Стратегия на имитаторите	9	4,7
Местоположение според размера на населеното място			
1.	Места с население до 50,000 жители	95	49,5
2.	Места с население от 50 хиляди до 100,000 жители	28	14,5
3.	Места с население от 100 хиляди до 200,000 жители	29	15,1
4.	Места с население над 200,000 жители	40	20,8

¹ Компаниите могат да посочат повече от една възможност.

Източник: собствено проучване на базата на емпирично изследване.

3. Основни компетенции на промишлените предприятия – резултати от проучването

Изследването на основните компетенции има за цел да идентифицира основните предимства на предприятията, които са в основата на приетата и изпълняваната от тях стратегия и следователно допринасят за изграждането на конкурентно предимство. Тази идентификация е направена с помощта на специално изготвен въпросник, в който са представени за оценка редица променливи. Те са разделени на шест тематични области, отнасящи се до технологични, поведенчески, релационни, ресурсни, стратегически и пазарни компетенции. Тези променливи са идентифицирани въз основа на предишни изследвания, критичен анализ на литературни източници и мненията и

коментарите на предприемачи, изразени по време на различни срещи и дискусии. Недостатък на изследването е трудността при класифицирането на отделните променливи, тъй като редица от тях могат да бъдат причислени към различни области. Посочените предимства се допълват и често се повтарят, тъй като съдържат сходни значения. Трябва обаче да се подчертае, че това разделение е направено в съответствие с предложението на предприемачите, посочващи големите трудности, които са срещнали. Тези затруднения са свързани с необходимостта да се идентифицират само няколко от собствените им силни страни на основата на няколко десетки от представените им променливи. Разделянето на няколко взаимосвързани зони позволява да се идентифицират правилно онези характеристики, които са от най-голямо значение за изследваната група. Проучването възприема традиционния модел на компетентност, описан от Prahalad and Hamel (1990; 1994).

За целта на изследването е проведено директно интервю, по време на което участниците са помолени да отбележат онези променливи, които според тях представляват отличителна, ценна и трудна за копиране характеристика на тяхната организация. Трябва да се подчертае, че на събеседниците е дадена възможност да посочат собствените си индивидуални и отличителни черти, които според тях са източник на превъзходството и привлекателността на организациите, в която работят. Следва също да се отбележи, че отговорите са предоставени от компетентни лица, заемащи мениджърски или управленски длъжности.

Като начало при тълкуване на получените резултати трябва да се подчертае, че значителен брой предприятия не могат да посочат отличителни и специфични характеристики, които биха могли да представляват основните им компетенции. Тази група включва 54 фирми, предимно малки предприятия (28% от извадката), които не са посочили никакво предимство. Останалата част обаче се фокусира върху няколко традиционни аспекта, като качеството на продуктите или предлаганите услуги, притежавания машинен парк и оборудване, подходящото местоположение на предприятието, неговата репутация и ниските оперативни разходи. Няколко от респондентите обръщат внимание на уменията и опита си, които често са резултат от предишен професионален опит. Понякога те подчертават специфични особености, които на практика могат да представляват конкурентно пре-

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

димство. Посочени са следните аспекти: ясно дефинирана визия за развитие, точно дефиниран пазар и целеви клиент, последователност и устойчивост в работата, както и бизнес култура, която се основава на надеждност, честност и непогрешимост.

По-интересни резултати са получени в проучването, в което на анкетирания е представен списък с десетки променливи, идентични със силните страни на организацията, с молба да отбележат онези, които те възприемат за основни компетенции на компанията.

При интерпретирането на първата област, а именно техническите и технологичните аспекти, на респондентите са предложени 14 променливи, от които да избират. Трябва да се подчертае, че анкетирания предприятия нямат особени, отличителни предимства, които да им позволят да водят ефективна конкурентна борба. Преобладават три аспекта. Първият се отнася до предлагането на висококачествени продукти и услуги и е посочен от 126 компании (над 65,6% от изследваните предприятия). Вторият е свързан със съвместимите производствени мощности и има 106 обозначения (55,2% от извадката). Третият аспект отразява правилното съчетаване на производствена програма, отговаряща на изискванията на получателите, и е посочен от 102 предприятия (53,1% от общия брой). Трябва да се подчертае, че посочените компетенции са характерни за повечето предприятия, осъществяващи стопанска дейност в Полша, и поради това същността им не е отличителна, ценна и трудна за копиране. От друга страна, е възможно да се определят областите, в които има известни пропуски в компетентността. Иновативността на притежаваната технология е особено ниска оценка (17 посочвания или 8,8% от извадката). По същия начин са оценени съвместимостта с партньорите по отношение на технологиите и процесите (15 посочвания или 7,8% от извадката) както и стандартизацията (12 посочвания или 6,2 % от извадката). Посочените аспекти са свързани с инвестиционни процеси, които все още не са често срещани в Полша. Повечето предприемачи, особено тези, които представляват сектора на малките и средните предприятия, базират дейността си на технологии, които са от преди 10 – 15 години. Източниците на техния произход са преди всичко немски фабрики, които след процес на реструктуриране заменят производствения си потенциал с нов.

Таблица 2.
Ранжиране на технологичните компетенции

Технологична област		
Компетенции	Но. посочвания ¹ N=192	Дял (в %)
Качество и новост на продуктите (лидерство, основано на качество)	126	65,6
Производствен капацитет, адаптиран към пазарните изисквания	106	55,2
Производствена програма, адаптирана към пазарните изисквания	102	53,1
Производствен потенциал (съвременни производствени мощности)	82	42,7
Специализирани производствени мощности	69	35,9
Ниски производствени разходи	55	28,6
Универсални производствени мощности	45	23,4
Уникална технология и производствен процес	43	22,4
Притежавано ноу – хау	33	17,2
Патенти и лицензи	24	12,5
Кратък производствен цикъл	24	12,5
Иновативност на притежаваните технологии	17	8,8
Съвместимост на процесите и технологиите	15	7,8
Процеси на нормализация и стандартизация	12	6,2

¹ Компаниите могат да посочат няколко компетенции.

Източник: собствено проучване на базата на емпирично изследване.

Втората област се характеризира с 15 променливи, анализирани от гледна точка на поведението. Анкетираните разграничават четири аспекта, които заедно могат да формират основата на борбата с конкуренцията.

Компетенциите, образованието и опитът както на служителите (115 отбелязвания, т.е. 59,9% от извадката), така и на управленския персонал (94 отбелязвания, т.е. 49% от извадката) са високо оценени. Трябва да се подчертае, че на практика посочените предимства са много важни от гледна точка на изграждането на конкурентно предимство и могат да приемат формата на основни компетенции. Още два елемента се асоциират със споменатите по-горе. Първият се отнася до участието на работния екип в постигането на целите и задачите на компанията (108 отбелязвания или 56,3% от извадката). Вторият е свързан с високата трудова култура (88 отбелязвания или 45,8 % от извадката), която

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

анкетираният идентифицират с правилния професионален и надежен подход към доставчиците. Би трябвало да се отбележи, че грижите за интересите на купувачите и доставчиците, както и способността за гъвкаво адаптиране към техните изисквания и нужди, осигуряват дългосрочно сътрудничество въз основа на реципрочност. В рамките на поведенческата сфера отговорността, която често има размита и неопределена природа, липсата на вътрешна комуникационна структура и процесът на взаимно обучение са сравнително слабо оценени. Последният аспект е свързан с подхода на служителите към изпълняваните задачи. В Полша доминиращият подход е този, при който всеки служител се стреми да има определени изключителни качества, които подобряват мястото му в класацията на екипа и може да бъде основа за кандидатстване за допълнително възнаграждение.

Таблица 3.
Ранжиране на поведенческите компетенции

Поведенческа област		
Компетенции	Но. посочвания ¹ N=192	Дял (в %)
Квалификации и опит (ниво на образование) на управляващия екип	115	59,9
Отдадени и компетентни служители	108	56,25
Квалификации и опит (ниво на образование) на персонала	94	49,0
Висока работна култура	88	45,8
Опит, придобит по време на работа	76	39,6
Умения, съответстващи на притежаваната технология	68	35,4
Познаване на стратегическите цели от страна на управляващия екип	28	14,6
Строго определени задачи за индивидуални клетки	73	38,0
Отношение на компания към мотивацията за работа	59	30,7
Курсове и обучение на работното място	46	24,0
Развиване на знанията на служителите	34	17,7
Процедури и програми	34	17,7
Процес на учене (индивидуален или групов)	28	14,6
Структура подпомагаща ефективна комуникация	26	13,5
Строго определена отговорност	22	11,5

¹ Компаниите могат да посочат няколко компетенции.

Източник: собствено проучване на базата на емпирично изследване.

Следващата област, описана от 9 променливи, се отнася до детерминантите на взаимоотношенията. На практика тя се счита за една от най-важните области на стопанска дейност, в рамките на която могат да бъдат развити основните компетенции. Подходящите взаимоотношения, основани на принципа на реципрочност, са отличителна, специфична особеност, която е трудна за имитиране и с гъвкави възможности за използване. В анализиранията група предприятия най-важните аспекти на взаимоотношенията включват отвореност и гъвкавост по отношение на изискванията на изпълнителите (128 отбелязвания, 66.7% от извадката) и подходящи професионални методи за обслужване на клиенти (116 отбелязвания, 60% от извадката). Високата оценка на идентифицираните аспекти показва промяна в метода за ръководене на бизнеса. Тя се изразява в преминаване от конфронтационна към релационна форма на управление. Този факт е доказателство за еволюционно развитие и преход към по-високи и по-напреднали форми на сътрудничество. Посочените компетенции са свързани с друго умение, отнасящо се до партньорските взаимоотношения с клиенти и доставчици (87 индикации, 45,3% от извадката), което често се проявява в неформалните взаимоотношения. В някои случаи тези взаимоотношения могат да бъдат корумпирани, ненадеждни и нечестни. Тази хипотеза се потвърждава от относително ниската оценка на придържането към определени норми и стойности, тъй като само 16 респонденти, съставляващи 8,3% от извадката, посочват тази заместваща компетентност. При анализиране на компетентността по отношение на спазването на стандартите и ценностите трябва да се подчертае, че на практика много предприятия, особено тези със силна позиция, постигат своите цели и задачи за сметка на партньора (Вж. Табл.4.).

Компетенциите, включително основните, могат да бъдат изградени и чрез ресурси. Човешките ресурси, които са ценни на всички нива на управление на предприятието, са особено важни за изследваната група. Високо са оценени инженерният и техническият персонал (136 отбелязвания, 70,8% от извадката), управленският персонал (122 отбелязвания, 63,5% от извадката) и изпълнителският персонал (108 отбелязвания, 56,3% от извадката). Умелото и професионално сътрудничество между отделните групи служители гарантира изпълнението на задачите и в резултат на това постигането на поставените цели.

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

Респондентите подчертават, че качеството на човешките ресурси се обуславя, от една страна, от високото ниво на образование, а от друга страна, от придобития опит и практика в конкретни производствени предприятия. Други видове ресурси, включително материални, финансови и нематериални, не са и по-скоро няма да бъдат силните страни на полските промишлени предприятия в близкото бъдеще. Това се дължи на факта, че основата за тяхното развитие са инвестициите, чието ниво и обхват са все още недостатъчни. Липсата на инвестиции се обуславя на първо място от политическата ситуация и след това от икономическата и социалната ситуация в страната (Вж. Табл.5.).

Таблица 4.

Ранжиране на компетенциите, свързани с взаимоотношенията

Област, свързана с взаимоотношенията		
Компетенции	Но. посочвания ¹ N=192	Дял (в %)
Отвореност и гъвкавост по отношение на изискванията на контрагентите	128	66,7
Начин и метод на клиентското обслужване	116	60,0
Партньорски отношения с клиенти и доставчици	87	45,3
Партньорски отношения с други заинтересовани страни	76	39,6
Партньорски отношения между служителите	68	35,4
Отношения между екипа и ръководния персонал	51	26,6
Умения за работа в екип	26	13,5
Способности за управление на конфликти	18	9,4
Ценности и стандарти на управление (етика)	16	8,3

¹ Компаниите могат да посочат няколко компетенции.

Източник: собствено проучване на базата на емпирично изследване.

Таблица 5.

Ранжиране на ресурсно обусловените компетенции

Област, обусловена от ресурсите		
Компетенции	Но. посочвания ¹ N=192	Дял (в %)
Притежавани човешки ресурси – инженерен персонал	136	70,8
Притежавани човешки ресурси – управленски персонал	122	63,5
Притежавани човешки ресурси – изпълнителски персонал	108	56,3
Притежавани финансови ресурси (акции, облигации, фондове)	52	27,1
Собствени материални ресурси (т.е. техническо оборудване)	45	23,4
Достъп до редки суровини и материали	26	13,5
Нематериални активи	28	14,6
Достъп до уникални източници за доставки	22	11,5

¹ Компаниите могат да посочат няколко компетенции.

Източник: собствено проучване на базата на емпирично изследване.

Друго много интересно ранжиране, свързано с аспектите на фирмената стратегия, съдържа 11 променливи. Според респондентите умелото използване на изключително важни активи позволява развитието, придобиването на нови пазари, диверсификацията на дейностите и по този начин създаването на стойността на предприятието. Изтъкнатите аспекти биха могли да бъдат отличителните предимства на всяка организация и ако се използват правилно, биха допринесли за успешното ѝ развитие. Първият проблем, който е от особена важност, доказва нарастващата информираност на предприемачите относно нуждата от планиране за бъдещи периоди. Трябва да се подчертае, че до преди няколко години действията на повечето предприятия са ориентирани предимно към настоящия момент, като планирането обхваща няколко месеца или в най-добрия случай не повече от година. Понастоящем ситуацията е променена и повечето предприемачи задълбочено анализират средата, конкуренцията и пазара и това позволява изработването на дългосрочна стратегия. Според респондентите такива аспекти като фирмената култура (възприемана като сбор от някои приети процедурни норми), историята и традициите както и стабилното финансово положение на предприятието не могат да бъдат включени в групата на отличителните предимства.

Таблица 6.

Ранжиране на компетенциите свързани с фирмената стратегия

Област на фирмената стратегия		
Компетенции	Но. посочвания ¹ N=192	Дял (в %)
Ясно формулирани цели и задачи	124	64,6
Имидж и репутация на компанията на пазара	107	55,7
Ясно дефинирани стратегия и посоки на развитие	83	43,2
Създаване на ефективни планове за действие	74	38,5
Стратегия за лидерство в разходите	65	33,8
Финансова политика на компанията	57	29,7
Мисия и визия за развитие на предприятието	56	29,2
Внедрени системи за гарантиране на качеството	54	28,1
Стабилно и солидно финансово състояние	36	18,2
История и традиции на предприятието	34	17,7
Фирмена култура на предприятието	10	5,2

¹ Компаниите могат да посочат няколко компетенции.

Източник: собствено проучване на базата на емпирично изследване.

Наред с това в последната област, свързана с аспектите на пазара, предприемачите посочват допълнителни конкретни предимства,

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ...

които според тях приемат формата на основни компетенции. Сред 15-те променливи като най-значими са определени гъвкавостта при реагиране на промените в среда (146 отбелязвания или 76% от извадката), подходящото местоположение (128 отбелязвания или 66,7% от извадката) и предлагането на продукт или услуга с уникален характер (108 отбелязвания или 56, 2% от извадката). Посочените аспекти имат специфичен характер и е трудно да се копират. Това позволява изграждането на трайни взаимоотношения с изпълнителите, което според респондентите влияе положително върху развитието и растежа на предприятията. Трябва да се подчертае, че предприемачите посочват и други предимства, които според тях биха могли да формират основните компетенции на предприятията. В тази връзка компетенциите, които заслужават внимание, са комплексният характер на офертите, достъпът до канали за дистрибуция и притежаването на различни видове сертификати, оценки и отличия, които по мнението на респондентите улесняват установяването и развитието на взаимоотношения. От гледна точка на компетенциите, свързани с фирмената стратегия, аспектите като обхват и големина на пазара, диверсификация и разнообразие на притежавания асортимент са сравнително слабо оценени.

Таблица 7.
Ранжиране на пазарните компетенции

Пазарни компетенции		
Компетенции	Но. посочвания ¹ N=192	Дял (в %)
Гъвкавост при реагиране на промените на средата	146	76,0
Подходящо местоположение	128	66,7
Уникален, неповторим продукт или услуга	108	56,2
Цялостна оферта	94	48,9
Достъп до канали на дистрибуция	94	48,9
Сертификати, експертни оценки и отличия	94	48,9
Репутация на компанията на пазара	90	46,9
Маркетингови, промоционални и спонсорски дейности	88	45,8
Препоръки от други фирми на пазара	57	29,7
Отвореност за нови концепции, идеи и иновации	52	27,1
Търговската марка на компанията на пазара	48	25,0
Достъп до доставчици	47	24,5
Разнообразие на продуктовата гама	35	18,2
Диверсификация на пазара	24	12,5
Обхват и големина на обслужвания пазар	18	9,4

¹ Компаниите могат да посочат няколко компетенции.

Източник: собствено проучване на базата на емпирично изследване.

Заклучение

Основните компетенции се определят като сбора от материалните и нематериалните активи на организацията. Те са също така източник на способността на компанията да предоставя на своите купувачи уникална стойност. Опитите да бъдат идентифицирани и характеризирани обаче, са сериозно предизвикателство и много организации не са в състояние да посочат правилно своите силни страни, а доброто им познаване би имало положително въздействие върху изграждането на конкурентно предимство.

Трябва да се подчертае, че проведените изследвания позволяват идентифицирането на няколко фактора, които се третират от предприятията като елемент на пазарната игра и това прави постигането на успех възможно. Следните фактори са от особено голямо значение: качество и новост на предлаганите продукти от гледна точка на технологичната компетентност; квалификацията на екипа; компетенциите, свързани с поведението; откритостта и гъвкавостта в подхода към създаване и поддържане на професионални връзки; ресурсите, свързани със служителите; ясно определените цели и задачи, разглеждани през призмата на стратегическите компетенции и способността за адаптиране към околната среда по отношение на пазарните компетенции.

Независимо от това, анализът на отделните рейтингови класации сочи, че някои компетенции показват висока степен на взаимозависимост. Това означава, че те повтарят същата или подобна информация. Освен това разликите в индивидуалните оценки са много малки. Това води до трудности при правилното им тълкуване, в резултат на което оценките имат субективен и тенденциозен характер, често под влиянието на текущи събития. Следователно е необходимо провеждането на допълнителни анализи и изследвания в областта на основните компетенции на промишлените предприятия.

Използвани източници

- Bacha, E. (2012). *The impact of information systems on the performance on the core competence and supporting activities of a firm*, Journal of Management Development, Vol. 31, No. 8, s. 752-763.
- Baker, J. C., Maps, J., New, C. C., Szwejzewski, M. (1997). *A hierarchical model of business competence*, Integrated Manufacturing System, vol. 8, no. 5.
- Clark, D. N. (2000). *Implementation issues in core competences strategy making*, Strategic Change, No. 9.
- Cyrus, K. M., Moghaddam, M. R. (2014). *Core competence (a new model)*, <http://www.savelibrary.com/file/core-competency-a-new-model-->
- Eden, C., Ackermann, F. (2010). *Competences, distinctive competences, and core competences*, [w:] R. Sanchez, A. Heene, T.E. Zimmermann (red.), Research in Competence-Based Management, Vol. 5.
- Gallon, M. R., Stillman, H. M., Coates, D. (1999). *Putting core competency thinking into practice*, RTM Journal Home Page, Vol. 7. http://cms.schwarzpharma.com/_uploads/media/
- Gilgeous, V., Parveen, K. (2001). *Core competence requirements for manufacturing effectiveness*, Integrated Manufacturing Systems, Vol. 12, No. 3.
- Gimzauskiene, E., Staliuniene, J. D. (2010). *Model of core competence ranking in audit business*, Engineering Economics, Vol. 21, No. 2.
- Ji, G. (2012). *Research on the intrinsic relationship of customer value and corporate core competence*, 2012 International Conference on Medical Physics and Biomedical Engineering (on line), www.sciencedirect.com,
- von Krogh, G., Roos, J. (1995). *A perspective of knowledge competence and strategy*, Personnel Review, Vol. 24, Iss 3.
- Lopes, R., Sbragia, R., Qualharini, E. (2015). *The psychological contract and project management as a core competence of the organization*, 29th World Congress International Project Management Association, Panama.

- Ng, H.S., Kee, D. M. (2018). *The core competence of successful owner-managed SMEs*, "Management Decision", Vol. 56, No. 1.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Reynaud, E., Simon, E. (2006). *The secrets of a good winery: core competence*, British Food Journal, Vol. 108, No. 4.
- Ljungquist, U. (2007). *Core competency beyond identification: presentation of a model*, "Management Decision", vol. 45, no. 3.
- Ljungquist, U. (2008). *Specification of core competence and associated components*, European Business Review, Vol. 20 Iss 1.
- Ljungquist, U. (2013). *Adding dynamics to core competence concept applications*, European Business Review, Vol. 25, No. 5.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic, no management*, "Strategic Management Journal" , vol. 18, no. 7.
- Torkkeli, M., Tuominen, M. (2002). *The contribution of technology selection to core competencies*, International Journal of Production Economics, vol. 77.



Стопанска академия
„Д. А. Ценов“ – Свищов

Година XXVIII, кн. 1, 2018

СЪДЪРЖАНИЕ

МЕНИДЖМЪНТ практика

ИНДЕКС НА АДМИНИСТРАТИВНИЯ КАПАЦИТЕТ НА ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Проф. д-р Борислав Борисов 5

МЕНИДЖМЪНТ

ОСНОВНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПОЛСКИТЕ ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Доц. д-р Дариуш Новак 24

СЧЕТОВОДСТВО и одит

ПРОФЕСИОНАЛНАТА КОМПЕТЕНТНОСТ ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА СЧЕТОВОДНИ ПРИБЛИЗИТЕЛНИ ОЦЕНКИ ВЪВ ФИНАНСОВИТЕ ОТЧЕТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Доц. д-р Валентина Станева 47

НАСОКИ ЗА ОПТИМИЗИРАНЕ СЧЕТОВОДНОТО ОТЧИТАНЕ НА ПАРИЧНИТЕ СРЕДСТВА ПО СМЕТКИ НА БЮДЖЕТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ В БАНКИТЕ

Ас. д-р Ради Стефчов Димитров 60

ИНФОРМАЦОННИ и комуникационни технологии

КАК ДА СЪЗДАДЕМ БИЗНЕС ЦЕННОСТИ С ПОМОЩТА НА ЦИФРОВИ ТЕХНОЛОГИИ И ТРАНСФОРМИРАНЕ НА ПОДХОДИТЕ КЪМ УПРАВЛЕНИЕТО?

Наталия Алтухова

Елена Василева

Виталий Емилиянов..... 78

Редколегия на сп. „Бизнес управление“

Красимир Шишманов – главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Никола Янков – зам. главен редактор, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Иван Марчевски, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Ирена Емилова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Любчо Варамезов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Румен Ерусалимов, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Силвия Костова, Стопанска академия „Д. А. Ценов“ - Свищов

Международна редколегия на сп. „Бизнес управление“

Александру Неделеа – Университет „Стефан Велики“, Сучава, Румъния

Дмитрий Владимирович Чистов, – ФГОБУ ВПО Финансов университет при правителството на руската федерация, Москва, Русия

Йоана Панагорец – Университет Валахия, Търговище, Румъния

Йото Йотов – Драксел университет, Филадельфия, САЩ

Махмуд Ел Батран – Университет Кайро, Кайро, Египет

Наталья Борисовна Голованова – Московски технологически университет, Москва, Русия

Татяна Викторовна Орехова – Донецки национален университет, Виница, Украйна

Тадиа Джукич — Университет в Ниш, Ниш, Сърбия

Ян Тадеуш Дуда – AGH Университет за наука и технологии, Краков, Полша

Виктор Чужиков – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев, Украйна

Дадено за печат на 20.03.2018 г., излязло от печат на 30.03.2018 г.,
формат 70x100/16, тираж 40

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов,
ул. „Ем. Чакъров“ 2, тел.: +359 631 66298

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, ул. „Градево“ 24

ISSN 0861 - 6604

БИЗНЕС управление

БИЗНЕС управление 1/2018

ИЗДАНИЕ НА
СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ
„Д. А. ЦЕНОВ“ - СВИЦОВ



1/2018

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „БИЗНЕС УПРАВЛЕНИЕ“

Списание „Бизнес управление“ публикува изследователски статии, методологически и методически разработки и прегледи, рецензии, опит.

1. Обем:

Статии: минимум - 12 страници; максимум – 20 страници;
Прегледи, рецензии, опит: минимум – 5 страници; максимум -10 страници.

2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете 1,5 lines (At least 22 pt);
- шрифт - Times New Roman 14 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 14 pt, големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 30 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- JEL класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски). Цифрите и текстът вътре в тях се изписват с шрифт Times New Roman 12 pt;
- формулите се създават с Equation Editor;

5. Правила за цитиране под линия:

При цитиране да се спазват изискванията на **APA Style (American Psychological Association)**, поместени тук: <https://www.uni-svishtov.bg/?page=page&id=71>

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-397
Зам.-главен редактор: тел.: (+359) 631-66-299
Стилов редактор: тел.: (+359) 631-66-335
E-mail: zh.tananeeva@uni-svishtov.bg ; bm@uni-svishtov.bg
Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Ем. Чакъров“ №2, Свищов, България